

**REDE DE ENSINO DOCTUM
FACULDADE DOCTUM JOÃO MONLEVADE**

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: estudo de
caso no Supermercado DULEO na cidade de Bela Vista de Minas-MG**

NOME DAS ALUNAS:

Isadora Moreira Gunther

Natiele Cristina Moreira

Roseli Eleautério Costa

PROFESSORA ORIENTADORA:

Ana Paula Cota Moreira

JOÃO MONLEVADE/MG

2024

ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: estudo de caso no Supermercado DULEO na cidade de Bela Vista de Minas-MG

ANALYSIS OF THE LEADER'S INFLUENCE ON TEAM MOTIVATION: a case study at the DULEO Supermarket in the city of Bela Vista de Minas-MG

Isadora Moreira Gunther¹
Natiele Cristina Moreira²
Roseli Eleutério Costa³
Ana Paula Cota Moreira⁴

RESUMO

Este artigo investiga o impacto do estilo de liderança na motivação dos funcionários do Supermercado DULEO, localizado em Bela Vista de Minas, MG. Com uma equipe de 11 funcionários, o supermercado atua no segmento de varejo e oferece uma ampla variedade de produtos, desde alimentos básicos a itens de conveniência. Utilizando uma metodologia descritiva e abordagem qualitativa, o estudo coletou dados por meio de entrevista com o líder e funcionários, analisando percepções sobre liderança e sua influência no ambiente de trabalho, engajamento e desempenho da equipe. Os resultados mostraram que estilos de liderança democrática e situacional têm impacto positivo na motivação e satisfação dos funcionários, enquanto o estilo autocrático foi associado a menor engajamento e aumento da rotatividade. A pesquisa conclui que estilos de liderança que promovem a participação e autonomia são fundamentais para garantir um ambiente de trabalho produtivo e motivador, refletindo diretamente nos resultados e na retenção de talentos. Este estudo contribui para o entendimento sobre a importância da escolha do estilo de liderança adequado em pequenos negócios do setor varejista e fornece insights para práticas de gestão mais eficazes.

Palavras-chave: liderança; motivação; influência.

ABSTRACT

This article investigates the impact of leadership style on the motivation of employees at the DULEO Supermarket, located in Bela Vista de Minas, MG. With a team of 11 employees, the supermarket operates in the retail segment and offers a wide variety of products, from staple foods to convenience items. Using a descriptive methodology and qualitative approach, the study collected data through interviews with the leader and employees, analyzing perceptions about leadership and its influence on the work environment, engagement, and team performance. The results showed that democratic and situational leadership styles have a positive impact on employee motivation and satisfaction, while the autocratic style was associated with lower engagement and increased turnover.

¹Rede de Ensino Doctum – Unidade João Monlevade – aluno.isadora.gunther@doctum.edu.br - graduando em Administração

²Rede de Ensino Doctum – Unidade João Monlevade – aluno.natiele.moreira@doctum.edu.br - graduando em Administração

³Rede de Ensino Doctum – Unidade João Monlevade - aluno.roseli.costa@doctum.edu.br - graduando em Administração

⁴Rede de Ensino Doctum – Unidade João Monlevade – prof.ana.moreira@doctum.edu.br – professora orientadora

The research concludes that leadership styles that promote participation and autonomy are key to ensuring a productive and motivating work environment, directly reflecting on the results and talent retention. This study contributes to the understanding of the importance of choosing the appropriate leadership style in small businesses in the retail sector and provides insights for more effective management practices.

Keywords: leadership; motivation; influence.

1 – Introdução

No contexto organizacional, a capacidade de motivar equipes é considerada uma habilidade fundamental para garantir o sucesso e a competitividade das empresas. A motivação dos funcionários não só impulsiona o desempenho individual, como também contribui significativamente para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações. Neste cenário, a liderança desempenha um papel crucial, sendo um dos principais fatores determinantes na motivação da equipe, influenciando diretamente o engajamento, a satisfação e a produtividade dos funcionários como no supermercado DULEO que foi fundado em 20 de março de 1989, uma empresa localizada em Bela Vista de Minas - MG. Situado na Rua Joaquim Gomes, nº 280 - A, bairro Lages.

O problema de pesquisa deste estudo está relacionado à análise da dinâmica entre liderança e motivação dentro do contexto de um supermercado em uma cidade do interior de Minas Gerais. Diante da importância do engajamento e da produtividade para o sucesso organizacional, a questão central que orientou esta investigação foi: Como o estilo de liderança adotado por um líder impacta diretamente na motivação da equipe no supermercado DULEO na cidade de Bela Vista de Minas - MG?

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a influência do estilo de liderança na motivação da equipe no supermercado DULEO na cidade Bela Vista de Minas – MG. Para alcançar este objetivo geral, a pesquisa foi guiada por alguns objetivos específicos, como: compreender como diferentes abordagens influenciam o engajamento, a satisfação e a produtividade dos funcionários; identificar a relação entre os principais estilos de liderança e os níveis de motivação da equipe; aplicar uma pesquisa com os funcionários do supermercado DULEO na cidade de Bela Vista de Minas - MG.

As hipóteses que orientaram este estudo foram: Estilos de liderança democráticos tendem a promover maior motivação e engajamento entre os

funcionários; A liderança autocrática pode gerar desmotivação, resultando em menor produtividade e maior rotatividade de pessoal e a liderança situacional, que se adapta às necessidades da equipe, pode ser a mais eficaz para manter níveis elevados de motivação em diferentes contextos organizacionais.

A justificativa deste estudo é tripla: pessoalmente, a pesquisa permite um aprofundamento nas práticas de liderança, essenciais para o desenvolvimento profissional em administração; socialmente, contribui para a melhoria das práticas de gestão em pequenas empresas, com impacto direto na qualidade de vida e satisfação dos trabalhadores e academicamente, busca preencher lacunas existentes na literatura sobre a influência de diferentes estilos de liderança na motivação, fornecendo novos insights e bases para estudos futuros.

Metodologicamente, o estudo foi conduzido através de uma pesquisa aplicada com abordagem qualitativa, conforme os conceitos de Gil (2022) e Vergara (2015). A pesquisa foi classificada como exploratória, utilizando uma revisão bibliográfica e estudo de caso para aprofundar a compreensão sobre o tema em questão, oferecendo um panorama abrangente e detalhado sobre as interações entre liderança e motivação no ambiente organizacional.

2- Referencial Teórico

2.1 – Liderança

A liderança era percebida como uma forma de exercer controle e domínio sobre os subordinados, onde o líder desempenhava um papel crucial para alcançar os resultados empresariais. Atualmente, essa perspectiva persiste, porém, exige que os líderes possuam não apenas habilidades de controle, mas também controle emocional, conhecimento multidisciplinar e autoconfiança para cumprir suas responsabilidades e alcançar metas. Como apontado por Bredda e Ferreira (2018), a sensibilização por parte de liderança ainda é um tema bem limitado e que necessita de continuidade.

Para Daft (2010, p. 683), “liderança é a capacidade de influenciar pessoas para alcançar as metas organizacionais”. Ele destaca que essa definição reflete a ideia de que os líderes estão comprometidos com o alcance das metas por meio da colaboração com os outros.

A liderança é essencial em todos os tipos de organizações, seja em empresas, grupos artísticos, religiosos ou até mesmo turmas de estudantes. O líder,

encarregado dessa função, deve possuir confiança em suas decisões, clareza, agilidade e responsabilidade. Em síntese, a liderança pode ser entendida como um processo relacional em que líderes inspiram a sua equipe a aplicar esforços para alcançar um determinado objetivo. É preciso reconhecer que as definições são entendidas a partir de características distintas do fenômeno da liderança (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014).

Líder Autocrático: Este tipo de liderança centraliza o poder e a tomada de decisões de forma unilateral, sem considerar as opiniões e sugestões dos membros da equipe. Ele é percebido como o detentor absoluto do controle e muitas vezes é visto como autoritário pelos funcionários. Segundo Simon Sinek (2019) líderes que tomam todas as decisões sozinhos sem envolver seus times criam uma cultura de desconfiança. A liderança não é sobre ter todas as respostas, mas sobre criar um ambiente onde todos possam colaborar para encontrar as melhores soluções.

Líder Democrático: Ao contrário da liderança autocrática, a liderança democrática valoriza a participação dos membros da equipe nas decisões estimulando o debate, valorizando as diferentes perspectivas e buscando o consenso na tomada de decisão. Esse estilo de liderança promove um ambiente de trabalho colaborativo e estimula a criatividade e inovação. De acordo com Northouse (2022), a liderança democrática fomenta maior engajamento e criatividade ao integrar as ideias dos membros da equipe nas decisões estratégicas, resultando em maior comprometimento.

Líder Liberal: O líder liberal concede aos membros da equipe autonomia para tomar decisões e gerenciar suas próprias atividades. Ele confia plenamente nas habilidades e competências dos funcionários, proporcionando um ambiente de trabalho mais flexível e adaptável. Bass e Riggio (2020) destacam que esse estilo pode ser eficaz para equipes altamente qualificadas, mas pode levar à ineficiência se os membros não tiverem clareza de objetivos.

Líder Situacional: Este tipo de liderança é adaptativo às circunstâncias e necessidades específicas de cada situação. O líder situacional avalia as competências e maturidade dos membros da equipe para determinar o estilo de liderança mais apropriado a ser adotado. Ele é capaz de alternar entre diferentes estilos de liderança conforme as demandas do ambiente de trabalho. Hersey, Blanchard e Johnson (1969) explicam que a eficácia do líder situacional depende de sua capacidade de avaliar corretamente a maturidade e a competência da equipe,

ajustando seu estilo de forma dinâmica.

Esses diferentes tipos de liderança têm implicações diretas no clima organizacional, na motivação dos funcionários e no alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Portanto, compreender as características e nuances de cada estilo de liderança é essencial para desenvolver habilidades de liderança eficazes e promover um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso.

Uma das abordagens mais influentes foi proposta por Burns (1978), que introduziu o conceito de liderança transformacional. Neste modelo, os líderes eficazes não se limitam a administrar tarefas e processos, mas transcendem essa função, inspirando e motivando suas equipes através de uma visão compartilhada e de comportamentos exemplares.

Os líderes transformacionais demonstram características como carisma, empatia, visão estratégica e habilidades de comunicação eficazes. Eles são capazes de articular uma visão inspiradora para o futuro da organização, alinhando os objetivos individuais dos membros da equipe com os objetivos organizacionais. Além disso, eles criam um ambiente que promove o crescimento pessoal e profissional dos funcionários, encorajando a inovação, a criatividade e o desenvolvimento de novas habilidades. A liderança transformacional é um estilo de liderança que se destaca por inspirar e motivar os seguidores a alcançarem seu máximo potencial, contribuindo para mudanças positivas tanto nas organizações quanto na sociedade.

Esse modelo de liderança se caracteriza pela habilidade de criar uma visão comum, incentivar um ambiente de estímulo intelectual e oferecer atenção individualizada aos seguidores. Essa abordagem de liderança é caracterizada pela capacidade de criar uma visão compartilhada, promover um ambiente de estímulo intelectual e oferecer consideração individualizada aos seguidores (Adams et al., 2022).

2.2 - Motivação

A motivação dos funcionários é um dos aspectos mais estudados e debatidos no campo da psicologia organizacional. Desde os primórdios da teoria da motivação, pesquisadores têm buscado entender o que impulsiona o comportamento humano no contexto do trabalho e como os líderes e as organizações podem promover a motivação dos funcionários para alcançar melhores resultados. Teorias da motivação, como a hierarquia de necessidades de Maslow, enfatizam que satisfazer

as necessidades dos funcionários é importante para direcionar seu comportamento em direção às metas organizacionais. Esse alinhamento da motivação dos funcionários com os objetivos da empresa pode levar ao aumento da lealdade, à realização potencial e a redução da rotatividade (Saseanu & Toma, 2019).

A teoria mais influente nesse campo foi proposta por Maslow (1962), que desenvolveu a hierarquia das necessidades humanas. Segundo Maslow, as necessidades humanas podem ser organizadas em uma hierarquia, começando por necessidades básicas, como alimentação e segurança, e progredindo em direção a necessidades mais elevadas, como a autorrealização. No contexto organizacional, isso implica que os líderes e as organizações devem reconhecer e atender às diversas necessidades dos funcionários, criando um ambiente que permita o crescimento pessoal e profissional, a autonomia e o senso de realização.

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades - Maslow



Fonte: Multinível e Negócios (2023)

A teoria da hierarquia das necessidades humanas identifica cinco necessidades principais. As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas primárias, pois são essenciais para a sobrevivência. As necessidades sociais, de estima e de autorrealização são consideradas secundárias, pois envolvem aspectos mais psicológicos. Maslow (1962) organizou essas necessidades em uma pirâmide para mostrar que o avanço para necessidades mais elevadas só ocorre quando as necessidades básicas são atendidas. Isso implica que as pessoas podem voltar a estágios anteriores caso surjam dificuldades, e o progresso é

gradual. No contexto organizacional, aplicar essa teoria requer compreender as necessidades individuais dos funcionários e reconhecer a importância do suporte social.

Outra teoria importante é a teoria da expectativa de Vroom (1964), que sugere que a motivação dos funcionários é influenciada pela expectativa de que seus esforços levarão a resultados desejados e pela valência desses resultados. Segundo essa teoria, os funcionários serão mais motivados quando acreditam que seus esforços serão recompensados com resultados positivos e quando valorizam esses resultados. Portanto, os líderes e as organizações devem garantir que as metas e recompensas sejam claras e significativas para os funcionários, promovendo assim uma maior motivação e engajamento.

Além das teorias tradicionais de motivação, é importante reconhecer que a motivação dos funcionários é influenciada por uma variedade de fatores individuais e situacionais. Por exemplo, a teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (2012) que destaca a importância da autonomia, competência e conexão social para a motivação intrínseca dos funcionários. Portanto, os líderes e as organizações devem criar um ambiente que promova a autonomia, forneça oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, e promova conexões significativas entre os membros da equipe.

2.3 - Bem-estar no trabalho

Uma das dimensões importantes do bem-estar no trabalho é o suporte social, que se refere ao apoio emocional e instrumental fornecido pelos colegas, superiores e pela própria organização. Pesquisas têm demonstrado consistentemente que o suporte social no trabalho está positivamente relacionado com o bem-estar dos funcionários, reduzindo o estresse, promovendo a resiliência e fortalecendo os vínculos entre os membros da equipe (Paschoal, Torres e Porto, 2010).

O bem-estar no trabalho é uma preocupação crescente para as organizações em todo o mundo, pois está diretamente ligado ao desempenho, à satisfação e à retenção dos funcionários. As crescentes pressões no ambiente de trabalho e na sociedade em geral estão se tornando uma ameaça significativa ao bem-estar dos funcionários, como alerta Guest (2017). A gestão de pessoas deve priorizar práticas focadas em promover o bem-estar, resultando em relações de emprego mais positivas. A justificativa para isso é que tais práticas podem melhorar tanto o desempenho individual quanto o organizacional. Além disso, as mudanças na

natureza e no contexto do trabalho reforçam a necessidade de um foco maior no bem-estar dos funcionários. O bem-estar no trabalho abrange uma variedade de aspectos, incluindo saúde física, mental, emocional e social dos funcionários, bem como seu senso de propósito, significado e realização no trabalho.

O bem-estar no trabalho, sob a perspectiva psicológica, pode ser entendido como um estado mental positivo composto por três componentes principais: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo (Siqueira et al., 2014). Nesse contexto, a satisfação no trabalho é definida pela percepção que o indivíduo possui sobre seu emprego, ou seja, se ele atende ou permite a realização de certos valores pessoais relacionados ao trabalho (Marques, Borges, & Reis, 2016).

Além do suporte social, o ambiente físico e psicossocial do trabalho desempenha um papel crucial no bem-estar dos funcionários. Isso inclui aspectos como a carga de trabalho, a autonomia, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a clareza das expectativas e as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Os líderes e as organizações devem promover um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, que reconheça e valorize as necessidades e o bem-estar dos funcionários.

3- Metodologia

Os métodos que foram utilizados para a execução do presente artigo envolveram uma abordagem de pesquisa aplicada com os 11 funcionários do supermercado DULEO através de um questionário aplicado via google forms. Conforme proposto por Gil (2022) a pesquisa aplicada tem como objetivo primordial gerar conhecimento que possa ser aplicado diretamente na prática, visando solucionar problemas específicos enfrentados pela sociedade ou pela comunidade científica. Nesse sentido, busca contribuir para a compreensão e a resolução de questões práticas no contexto investigado.

Quanto à abordagem metodológica, foi conduzido uma pesquisa qualitativa, conforme preconizado por Vergara (2015). A pesquisa qualitativa permitiu compreender e interpretar os fenômenos sociais a partir da perspectiva dos participantes, valorizando a subjetividade e a complexidade dos dados coletados.

Em relação aos objetivos da pesquisa, este estudo foi classificado como pesquisa exploratória, conforme descrito por Lakatos e Marconi (2022). A pesquisa

exploratória buscou formular questões e hipóteses iniciais, além de proporcionar uma compreensão mais aprofundada sobre o tema investigado. Dessa forma, a pesquisa buscou explorar e compreender os aspectos relevantes do fenômeno em estudo, fornecendo insights para pesquisas futuras.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos adotados, foi conduzido uma pesquisa bibliográfica. Esta etapa envolveu uma revisão detalhada da literatura sobre o tema do estudo, consultando livros, artigos científicos, teses, dissertações e outras fontes relevantes. Essa revisão bibliográfica permitiu contextualizar o problema de pesquisa, revisar o estado da arte e embasar teoricamente a análise.

Além disso, foi realizado um estudo de caso para investigar o fenômeno em profundidade e contexto específico. O estudo de caso permitiu analisar detalhadamente a dinâmica, os processos e os resultados relacionados ao objeto de pesquisa. Esses procedimentos técnicos foram conduzidos de forma integrada, visando alcançar os objetivos da pesquisa e responder às questões de pesquisa propostas de maneira abrangente e fundamentada.

4- Resultados e discussões

Para a elaboração da pesquisa, realizou-se um estudo de caso no supermercado DULEO em Bela Vista de Minas – MG onde foram coletados dados sobre a influência do líder na motivação da equipe. Dos 11 funcionários do supermercado 09 participaram, por meio de um questionário aplicado via google forms. Conforme o quadro 01 abaixo, pode-se observar que a maioria dos participantes da pesquisa estão na faixa etária de 21 a 30 anos.

Faixa etária	Quantidade
Menos de 20 anos	0
21 a 30 anos	5
31 a 40 anos	4
41 a 50 anos	0
Acima de 50 anos	0

QUADRO 01: Faixa etária

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

A pesquisa contou com 7 participantes do sexo feminino e 2 do sexo masculino, refletindo a composição de gênero da equipe na empresa conforme gráfico exposto abaixo. No contexto da pesquisa, essa predominância feminina pode

indicar uma expectativa maior por parte das colaboradoras em relação a um estilo de liderança mais acessível, que valorize a comunicação entre líder e funcionário e o suporte constante.

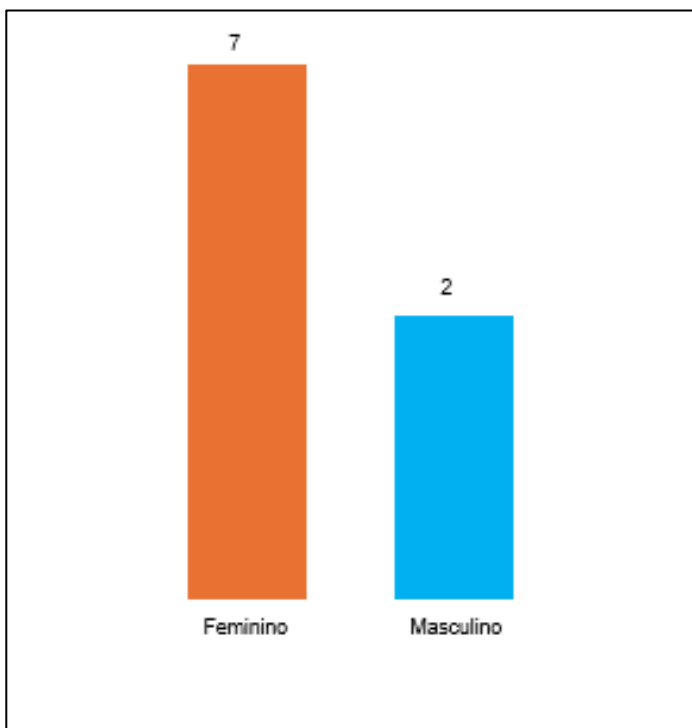


Gráfico 01: Sexo

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Em relação a escolaridade dos funcionários, a pesquisa mostrou que 5 dos respondentes possuem ensino médio completo, 1 possui ensino superior e os demais possuem ensino fundamental completo e incompleto.

Escolaridade	Quantidade
Ensino fundamental incompleto	1
Ensino fundamental completo	2
Ensino médio incompleto	0
Ensino médio completo	5
Ensino Superior	1

QUADRO 02: Escolaridade

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Conforme quadro abaixo, notou-se que quase todos os participantes possuem a mesma faixa salarial, sendo entre 1 e 2 salários mínimos. Apenas 1 funcionário possui menos de 1 salário mínimo. O salário é um item que exerce influência direta

na motivação da equipe, visto que é importante que o líder tenha consciência de que a valorização financeira está interligada na percepção de reconhecimento dos funcionários.

Renda mensal	Quantidade
Menos de 1 salário mínimo	1
1 a 2 salários mínimos	8
3 a 5 salários mínimos	0
Mais de 5 salários mínimos	0

QUADRO 03: Renda mensal

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

A maioria dos funcionários participantes (4) possuem entre 1 a 3 anos de serviço na empresa, 3 tem menos de 1 ano, e os outros 2 estão na empresa há mais de 10 anos.

Tempo de serviço	Quantidade
Menos de 1 ano	3
1 a 3 anos	4
4 a 6 anos	3
7 a 10 anos	0
Mais de 10 anos	2

QUADRO 04: Tempo de serviço na empresa

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Os dados coletados mostram que a maioria dos funcionários que participaram do questionário (6) sente que seu líder tem uma influência direta sobre sua motivação diária, 2 funcionários acreditam que seja uma influência parcial e apenas 1 acredita que o líder não tenha influência em sua motivação. Essa percepção se alinha ao estudo do artigo, que ressalta que estilos de liderança, como o democrático e o situacional, exercem um impacto positivo sobre o engajamento e a satisfação da equipe. No contexto apresentado pelo artigo, a liderança democrática e situacional é valorizada por sua capacidade de envolver a equipe nas decisões e adaptar o estilo de acordo com as necessidades de cada funcionário, o que favorece a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador.

No entanto, observa-se que alguns funcionários percebem a influência do líder como limitada, indicando que, mesmo dentro de estilos teoricamente eficazes, pode haver variações na aplicação prática. Esse dado sugere a importância de uma abordagem consistente e direcionada para que a liderança se torne realmente eficaz

em promover a motivação. A liderança situacional, por exemplo, que se adapta às necessidades e momentos dos funcionários, pode servir como um modelo de flexibilidade que atende a diferentes perfis.

Seu líder tem uma influência direta na sua motivação diária no trabalho?	Quantidade
Sim	6
Não	1
As vezes	2
Frequentemente	0

QUADRO 04: Influência direta na motivação diária no trabalho

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

A percepção de reconhecimento e valorização também é mista entre os funcionários. Embora alguns se sintam reconhecidos pelo líder, outros apontam que o reconhecimento acontece apenas ocasionalmente. O artigo destaca que os estilos de liderança democrática e situacional contribuem significativamente para a criação de um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados. Esse reconhecimento pode vir na forma de elogios públicos, feedback construtivo ou o simples ato de incluir os funcionários nas decisões que afetam suas rotinas e desempenho.

Essa variação na percepção dos funcionários indica uma oportunidade de aprimoramento nas práticas de liderança. A valorização regular do trabalho individual é essencial para que a equipe mantenha altos níveis de motivação e satisfação, além de diminuir a rotatividade.

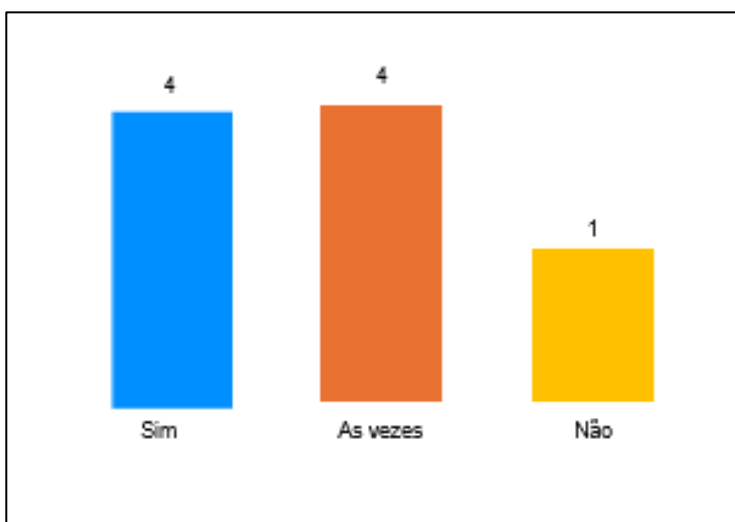


Gráfico 02: Você se sente reconhecido e valorizado pelo seu líder?

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Os dados mostram que o líder fornece feedback “1 vez ao ano” ou em alguns

casos, “2 vezes ao ano”, enquanto alguns funcionários afirmam que nunca receberam feedback. O feedback é abordado como uma ferramenta fundamental para a motivação e o desenvolvimento dos colaboradores.

A ausência de feedback frequente pode deixar os funcionários desmotivados e incertos sobre seu desempenho, afetando seu engajamento, sua capacidade de alinhar seu trabalho com as expectativas da organização e sua motivação. Além de ser um dos motivos de rotatividade nas empresas.

Com que frequência seu líder fornece feedback?	Quantidade
1 vez ao ano	4
2 vezes ao ano	2
3 vezes ao ano	0
Nunca	3

QUADRO 05: Frequência de feedback

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Os estilos de liderança percebidos pelos funcionários em seu líder variam entre democrático, situacional e liberal. 5 dos funcionários participantes consideram o líder democrático. 2 consideram o líder do supermercado DULEO em Bela Vista de Minas - MG como situacional e os outros 2 como liberal.

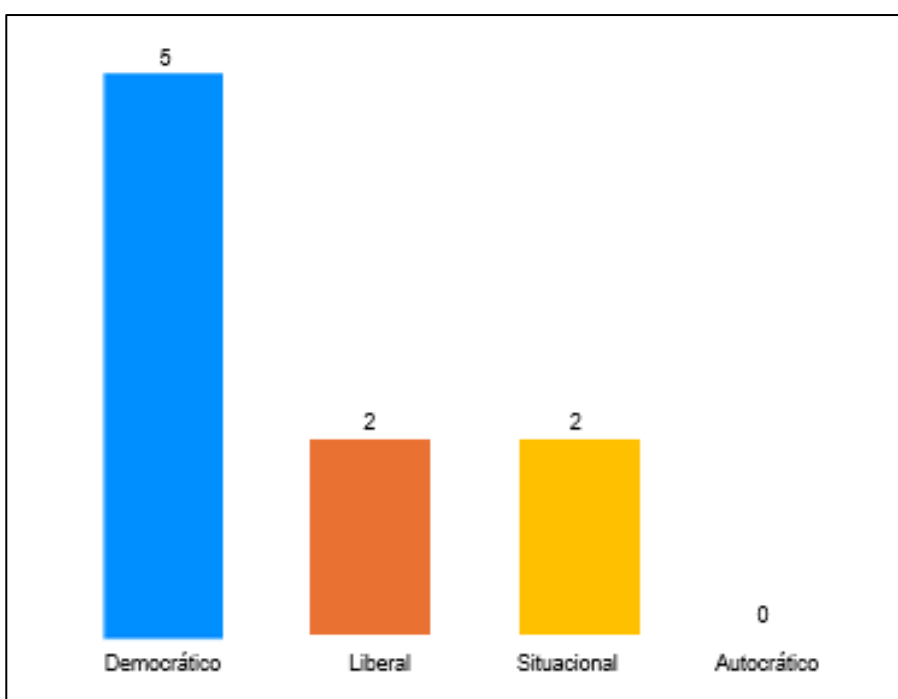


Gráfico 03: Como você considera seu líder?

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

O líder ideal para os funcionários do supermercado seria o estilo democrático, que é caracterizado pela valorização da participação dos membros da equipe nas decisões estimulando o debate, valorizando as diferentes perspectivas e buscando o consenso nas tomadas de decisão. Esse estilo de liderança promove um ambiente de trabalho colaborativo e estimula a criatividade e inovação conforme descrito no artigo. O estilo de liderança situacional também é um estilo que agrada alguns funcionários que participaram, o que permite compreender que os mesmos também gostam que o líder tenha flexibilidade para adaptar o estilo às necessidades de cada colaborador. O artigo reforça que a liderança democrática e situacional é a que mais impacta positivamente a motivação, pois envolve o funcionário de maneira ativa no ambiente de trabalho, promovendo um clima organizacional de colaboração.

Essa preferência reflete a busca dos funcionários por líderes que os valorizem como parte essencial da equipe e que demonstrem abertura para considerar suas opiniões e necessidades individuais. De acordo com o artigo, esses estilos de liderança são eficazes para manter a motivação, pois promovem um senso de pertencimento e autonomia. Portanto, adaptar o estilo de liderança às expectativas dos funcionários pode ser uma estratégia eficiente para atender às demandas motivacionais e de engajamento, evitando que os colaboradores se sintam distantes das decisões que afetam diretamente suas funções. A motivação da equipe na maioria das vezes está ligada a forma com que são tratados pelo seu líder imediato.

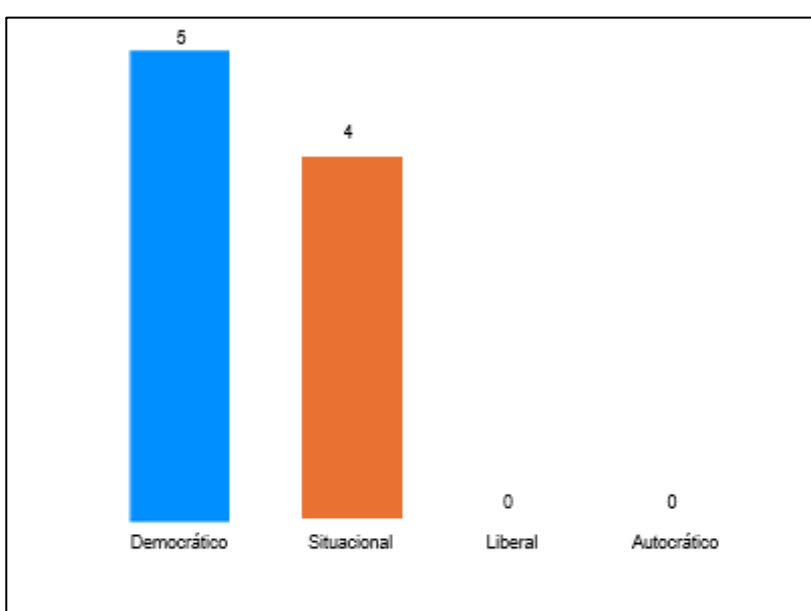


Gráfico 04: Qual seria o líder ideal para atender suas expectativas?

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

O bem-estar no trabalho é uma preocupação crescente para as organizações em todo o mundo, pois está diretamente ligado ao desempenho, à satisfação e à retenção dos funcionários conforme o artigo. Referente aos dados obtidos na pesquisa notou-se que mais da metade dos funcionários participantes do supermercado estão de 71 a 100% satisfeitos com o líder, 1 está entre 51 a 70% satisfeitos, outro funcionário de 31 a 50% e 1 de 0 a 30%.

Qual seu nível de satisfação com seu líder?	Quantidade
0 a 30%	1
31 a 50%	1
51 a 70%	1
71 a 100%	6

QUADRO 06: Nível de satisfação com seu líder?

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Na pesquisa, a maioria dos respondentes consideram o líder acessível e disponível quando precisam de apoio. Esse dado é positivo, pois o artigo destaca que a acessibilidade e o suporte social no trabalho são aspectos essenciais para o bem-estar dos funcionários. Líderes acessíveis promovem um ambiente onde os funcionários se sentem à vontade para compartilhar suas dúvidas e dificuldades, reduzindo o estresse e aumentando a confiança na gestão. A pesquisa mostrou que 80% dos funcionários consideram o líder disponível e acessível, os outros 20% optaram por responder as vezes.

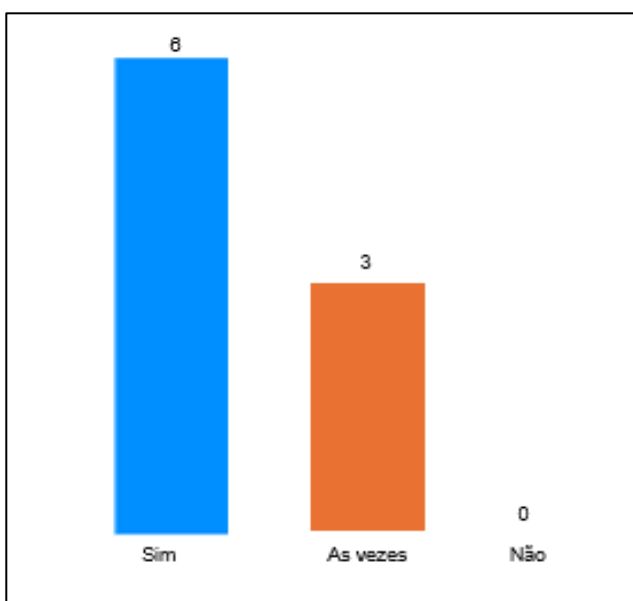


Gráfico 05: Disponibilidade e acessibilidade do líder para apoiar

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

A acessibilidade do líder também está associada a um ambiente de trabalho saudável e produtivo, onde o apoio emocional e instrumental ajuda a promover a resiliência e o compromisso dos funcionários com os objetivos organizacionais.

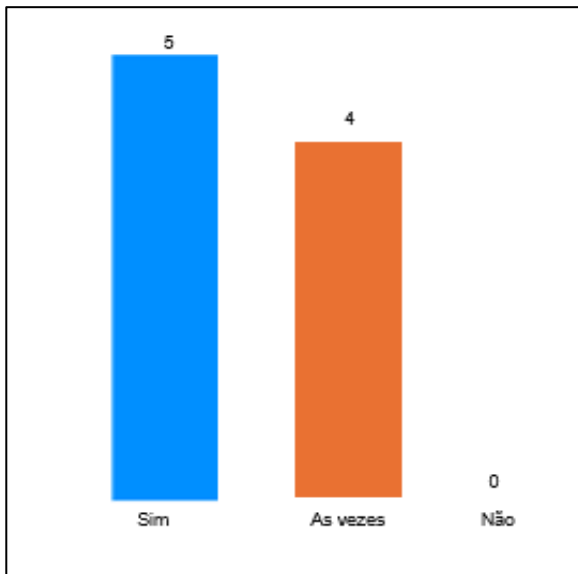


Gráfico 06: Seu líder contribui para o seu bem-estar e satisfação no ambiente de trabalho?

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

O impacto do líder na motivação foi variado entre os funcionários, 4 consideram que o líder impacta muito na motivação da equipe, 3 consideram que o impacto na motivação é pouco e os outros 2 consideram que não afeta. Segundo o artigo, a motivação dos funcionários é influenciada por práticas de liderança que promovem a autonomia, o reconhecimento e o suporte contínuo.

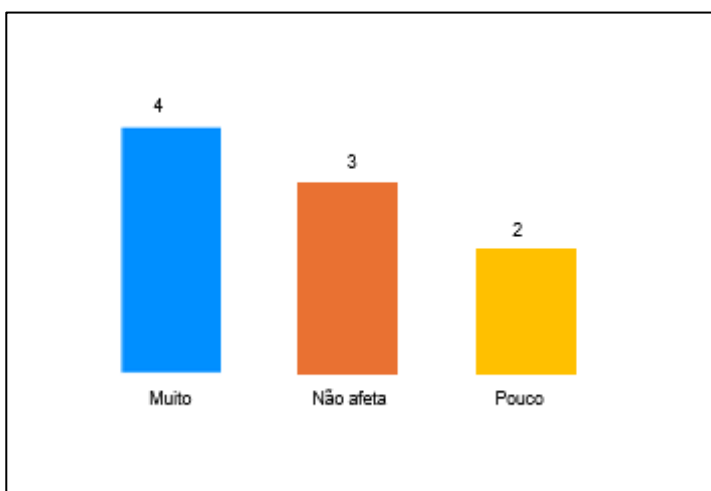


Gráfico 07: O quanto seu líder afeta na sua motivação?

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Além da entrevista realizada com os funcionários, foi aplicado também um questionário com o líder da empresa onde o mesmo enfatizou o uso de um estilo de liderança situacional, adaptando-se às necessidades dos funcionários e promovendo a comunicação aberta, honestidade e igualdade. Essa percepção foi parcialmente corroborada pelos funcionários, que identificaram o gestor como democrático, situacional e liberal. No entanto, nenhum colaborador mencionou a liderança autocrática, o que reforça a imagem positiva do estilo de liderança adotado.

Sobre feedback, o líder afirmou que fornece orientações através de conversas diretas sempre que necessário, reconhecendo sua influência na motivação. No entanto, os dados dos funcionários mostram que alguns nunca receberam feedback. Essa discrepância aponta uma oportunidade para o líder melhorar a frequência e a formalidade do feedback, uma prática essencial para manter altos níveis de motivação e alinhamento.

Quanto à motivação, o líder acredita que suas ações impactam diretamente o desempenho e o engajamento da equipe. A maioria dos funcionários também reconhece essa influência, mas alguns acreditam que o impacto é apenas parcial. Além disso, o líder relatou que mantém um ambiente descontraído para promover a satisfação no trabalho, o que está em consonância com o fato de a maioria dos funcionários que participaram estarem satisfeitos com sua liderança.

Por outro lado, enquanto o líder afirmou tratar os conflitos com diálogo e tomar decisões coletivas, os funcionários mostraram uma percepção de impacto variável de sua liderança sobre a motivação afirmando que ele afeta muito, mas outros apontando que o impacto é pequeno. Isso sugere que as práticas de resolução de conflitos e liderança situacional poderiam ser aplicadas com maior consistência.

Por fim, embora o gestor se esforce para incentivar o crescimento dos funcionários e manter um ambiente acessível, não são todos os funcionários que percebem o líder como acessível e disponível. Essa pequena lacuna pode ser abordada com maior proximidade e interação constante, reforçando a percepção de suporte por parte da equipe.

5 – Conclusão

Este estudo buscou compreender como diferentes estilos de liderança

influenciam a satisfação e motivação dos funcionários, focando-se no caso do Supermercado DULEO em Bela Vista de Minas - MG. A análise dos dados revelou que estilos de liderança democráticos e situacionais favorecem um ambiente de trabalho mais motivador e satisfatório para os funcionários, enquanto a liderança autocrática mostrou-se menos eficaz, levando a um menor engajamento e maior rotatividade. Esses achados confirmam as hipóteses inicialmente propostas: a liderança democrática promove um maior envolvimento e engajamento, e a liderança situacional, ao adaptar-se às demandas específicas de cada situação, mostrou-se especialmente benéfica para manter altos níveis de motivação na equipe.

Do ponto de vista prático, o estudo reforça a importância de um líder flexível e participativo, que valorize a opinião dos funcionários e se adapte ao contexto e às necessidades da equipe. Essa abordagem se mostrou essencial para criar um ambiente colaborativo e produtivo, contribuindo para o bem-estar dos funcionários e, conseqüentemente, para os resultados do supermercado. Esses dados também indicam que pequenos negócios, como supermercados locais, podem se beneficiar ao adotar estilos de liderança que promovam a inclusão e o reconhecimento dos colaboradores, aumentando a motivação e reduzindo a rotatividade.

Todavia, o estudo apresenta algumas limitações. Primeiramente, a amostra, composta por uma empresa com apenas 11 funcionários, restringe a possibilidade de generalizar os resultados para outros contextos empresariais. Além disso, o método qualitativo utilizado, embora tenha permitido uma análise detalhada das percepções dos funcionários, limita a possibilidade de uma avaliação quantitativa dos efeitos dos estilos de liderança em larga escala. Outro ponto a ser considerado é a influência de variáveis externas, como as condições econômicas e culturais locais, que podem ter impactado a percepção dos colaboradores sobre a liderança e a motivação.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a ampliação da amostra e a inclusão de empresas de diferentes setores e regiões para uma análise comparativa dos impactos dos estilos de liderança. Além disso, seria interessante considerar outras variáveis, como a cultura organizacional e o suporte social, que podem moderar a relação entre liderança e motivação.

Referências

Adams, C., Adigun, O. B., Fiegner, A. M., & Olsen, J. J.. (2022). Transformative Leadership Conversation: Toward a Conceptualization and Theory of Action for Educational Leaders. 21(3). <https://doi.org/10.1177/15413446221108404>.

BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. *Liderança nas organizações*. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 2. ed. Porto Alegre: Artmed. 2014.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. *Transformational leadership*. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2020. Acesso em 13 Out 2024.

BREDDA, C. A.; FERREIRA, L. *Liderança como fator de sensibilização humana nas organizações*. Diálogos Acadêmicos IESCAMP – ReDAI, v. 1, n. 1 São Paulo, ago/dez.2018

Burns, J. M. (1978). *Liderança*. Harper & Row. Acesso em: 04 mai. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAFT, Richard L. *The Leadership Experience*. 5. ed. Mason: Cengage Learning, 2010.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. *Teoria da autodeterminação. Manual de teorias da motivação e cognição*. Porto Alegre: Artmed, 2012. p. 55-73. Acesso em: 16 mar. 2024.

GUEST, D.E. *Gestão de recursos humanos e bem-estar dos funcionários: rumo a uma nova análise estrutura*. Revista de Gestão de Recursos Humanos, v. 27, n. 1, 2017. DOI: 10.1111/1748-8583.12139. Acesso em 13 Out 2024.

GIL, Antonio C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. Editora Atlas: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 27 Ago. 2024.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.; JOHNSON, Dewey E. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 10. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2020. Acesso em 13 Out 2024.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. Acesso em: 16 mar. 2024.

LAKATOS, Eva M. MARCONI, Marina de A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 27 Ago. 2024.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.S.G.; REIS, I.C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.50, n.1, p.41-58, jan./fev. 2016

Maslow, A. H. (1962). *Em direção à psicologia do ser*. Companhia D. Van Nostrand. Acesso em: 16 mar. 2024.

NORTHOUSE, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. 8. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.

Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). *Suporte social, felicidade e bem-estar no trabalho: Uma análise comparativa de gênero*. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 403-420. Acesso em: 27 Ago. 2024.

Saseanu, A. S., & Toma, S.-G.. (2019). *Leadership and Employees' Motivation*. 1. Acesso em 13 Out 2024.

SINEK, Simon. *The Infinite Game*. New York: Penguin, 2019. Acesso em 27 Ago. 2024

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. (2014). *Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho*. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 24(2), 201-209.

Vergara, S. C. *Métodos de Pesquisa em Administração*, 6ª edição. São Paulo: Atlas Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522499052. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499052/>. Acesso em: 27 Ago. 2024.

VROOM, Victor Harold. *Trabalho e motivação*. Nova Iorque: Wiley, 1964. Acesso em: 27 Ago. 2024.

APÊNDICE A

Questionário sobre a influência do líder na motivação da equipe

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão do curso de Administração da Faculdade Doctum de João Monlevade que tem como objetivo geral analisar a influência do estilo de liderança na motivação da equipe no supermercado DULEO na cidade Bela Vista de Minas –MG.

Sexo:

- ☐ Masculino;
- ☐ Feminino.

Faixa etária:

- ☐ Menos de 20 anos;
- ☐ 21 a 30 anos;
- ☐ 31 a 40 anos;
- ☐ 41 a 50 anos;
- ☐ Acima de 50 anos.

Escolaridade:

- ☐ Ensino fundamental incompleto;
- ☐ Ensino fundamental completo;
- ☐ Ensino médio incompleto;
- ☐ Ensino médio completo;
- ☐ Ensino superior.

Renda mensal:

- ☐ Menos de 1 salário mínimo;
- ☐ 1 a 2 salários mínimos;
- ☐ 3 a 5 salários mínimos;
- ☐ Mais de 5 salários mínimos.

Tempo de serviço na empresa:

- ☐ Menos de 1 ano;

- ☐ 1 a 3 anos ;
- ☐ 4 a 6 anos;
- ☐ 7 a 10 anos;
- ☐ Mais de 10 anos.

Seu gestor tem uma influência direta na sua motivação diária no trabalho?

- ☐ Sim;
- ☐ Não;
- ☐ As vezes;
- ☐ Frequentemente.

Você se sente reconhecido e valorizado pelo seu gestor?

- ☐ Sim;
- ☐ Não;
- ☐ As vezes ;
- ☐ Frequentemente.

Com que frequência seu gestor fornece feedback:

- ☐ 1 Vez ao ano;
- ☐ 2 vezes ao ano;
- ☐ 3 vezes ao ano;
- ☐ Nunca.

Como você considera seu gestor:

- ☐ Autocrático (não considera opinião da equipe);
- ☐ Democrático (aceita a opinião da equipe);
- ☐ Liberal (deixa a equipe a tomar decisões);
- ☐ Situacional (adepto a cada estilo de funcionário).

Qual seria o gestor ideal para atender suas expectativas:

- ☐ Autocrático (não considera opinião da equipe);
- ☐ Democrático (aceita a opinião da equipe);
- ☐ Liberal (deixa a equipe a tomar decisões);

() Situacional (adepto a cada estilo de funcionário).

Qual seu nível de satisfação com seu gestor:

- () 0 a 30%
- () 31 a 50%
- () 51 a 70%
- () 71 a 100%

Seu gestor está disponível e acessível quando você precisa de apoio ou orientação?

- () Sim;
- () Não;
- () As vezes;
- () Frequentemente.

Seu gestor contribui para o seu bem-estar e satisfação no ambiente de trabalho?

- () Sim;
- () Não;
- () As vezes ;
- () Frequentemente.

O quanto seu gestor afeta na sua motivação:

- () Muito;
- () Pouco;
- () Não afeta.

Sugestão de melhoria para seu gestor:

APÊNDICE B

Dados pessoais:

Nome:

Cargo:

Formação acadêmica:

Questionário

- 1) Quais estratégias você usa para manter a equipe motivada e comprometida com os objetivos do supermercado?
- 2) Como você avalia a satisfação e a motivação da equipe? Existem indicadores que você acompanha?
- 3) De que forma o feedback é dado para os colaboradores? Você acredita que isso influencia na motivação deles?
- 4) Quais ações você considera mais eficazes para manter um ambiente de trabalho saudável e motivador?
- 5) Quando você percebe um colaborador desmotivado, você tenta agir?
- 6) Que conselhos você daria para outros gestores que buscam melhorar a motivação da equipe através de um bom estilo de liderança?

Liderança e estilo de gestão

- 7) Como você percebe a relação entre seu estilo de liderança e a produtividade da equipe?
- 8) Como você descreveria o seu estilo de liderança no supermercado?
- 9) Quais são os principais valores e princípios que guiam sua forma de liderar a equipe?
- 10) Você acredita que a liderança impacta diretamente o desempenho da equipe?
- 11) A comunicação é essencial para uma liderança eficaz?

12) Que conselhos você daria para outros gestores que buscam melhorar a motivação da equipe através de um bom estilo de liderança?

13) Você prefere delegar tarefas ou centralizar as decisões? Por quê?

Conflitos e crescimento da equipe

14) Como você lida com conflitos dentro da equipe?

15) Você consegue desenvolver o crescimento da sua equipe?

16) Você consegue lidar bem com conflitos no ambiente de trabalho?

Desafios e desenvolvimento profissional

17) O maior desafio que você enfrenta atualmente no trabalho é algo que está impactando seu desempenho?

18) Sente prazer em passar sua experiência profissional para seus colaboradores?

19) Tem profissional com mais de 10 anos de empresa?

20) Sua empresa tem plano de carreira?